

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА ПО СРЕДСТВАМ
ЗАКЛЮЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТРАКТОВ В ВЫСШЕМ
УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Подвигина Кристина Вячеславовна

Научный руководитель
старший преподаватель
Антоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	1
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА, ПОНЯТИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСАНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	4
1.1. Сущность и значение системы оплаты труда управления персоналом.....	4
1.2. Понятие определения «Эффективный контракт».....	14
1.3. Направления анализа системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов.....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПОСРЕДСТВОМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТРАКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ НИУ БЕЛГУ).....	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	30
2.2. Характеристика системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов в НИУ БелГу	44
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПОСРЕДСТВОМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТАКТОВ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ НИУ БЕЛГУ.....	47
3.1. Предложение по совершенствованию системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов высшего учебного заведения НИУ БелГу	47
3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов в управлении персоналом на предприятии.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В наше время направление специальности «Управление персоналом» базируется на стыке наук: теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, экономики труда, трудового права, кодекса и ряда других наук. Более чем за век роль человека в организации значимо менялась, в связи с этим теории управления персоналом неизбежно менялись, развивались и совершенствовались.

В самом начале становления науки «Управления персоналом» организации не особо беспокоили факторы внешней среды, такие как конкуренция, психологическая обстановка оказывающая влияние на рынок сбыта. Концепция человеческих ресурсов базируется на основе того, что персонал определяется таким же значимым ресурсом, как и финансовые, материальные, технологические ресурсы, взаимодействующие в процессе производства, и следует вывод, что предприятия в ходе своего развития может накапливать либо сокращать данный вид ресурса. База человеческого потенциала основывается на образовании, профессиональном опыте, охране здоровья, информации.

Первостепенным действием по отношению к персоналу прилагается тактика управления человеческими ресурсами организации. Её аспект заключается в совокупности методов и принципов, нацеленных на осуществление эффективной деятельности и развитии организации. Сегодня основой ведения бизнеса являются условия конкуренции, дающие возможность производить естественный отбор и процветать более сильному предприятию. Перед организациями стоит задача все время улучшать условия работы сотрудников, для того чтобы получать большую отдачу в труде, что непосредственно приводит к увеличению прибыли и становлении востребованности на мировом рынке. В соответствии с этим выбранная тема выпускной квалификационной работы является наиболее актуальна.

Степень разработанности проблемы. Проблемам совершенствованию оплаты труда в системе управления уделено огромное количество отечественных и зарубежных публикаций. В этих публикациях поднимается целый спектр вопросов, напрямую относящихся к исследуемой проблематике. Впрочем, на сегодня существует целый ряд проблем оказывающих влияние на систему оплаты труда в обеспечении управлении персоналом: отсутствие в достаточном количестве грамотных и квалифицированных специалистов, уклонение от налогов посредством устного заключения договора, поручение работы сотрудникам сверх нормы без дополнительных вознаграждений, отсутствие каких либо поощрений.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить оплату труда системы управления персоналом на предприятии и на основе этого разработать мероприятия по его совершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы включают:

- Изучение теоретических основ оплаты труда и эффективных контрактов в системе управления персоналом;
- Оценка оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов системы управления персоналом на предприятии;
- Рассмотрение предложений по совершенствованию системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов и обоснование социально-экономической эффективности мероприятий.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость заключается в изучении современной системе оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов в управлении персоналом применяемые в различных организациях. Практическая значимость проведенного исследования состоит, что она доведена до конкретных рекомендаций для высшего учебного заведения НИУ БелГУ.

Объект выпускной квалификационной работы – профессорско-преподавательский персонал в высшем учебном заведении НИУ БелГУ.

Предмет выпускной квалификационной работы – оплата труда посредством заключения эффективных контрактов в системе управления персоналом организации.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы послужили учебники и статьи российских и зарубежных ученых и специалистов таких как: В. И. Бовыкин, А. Я. Кибанов, И. К. Маркова, М. Мескон, Б. Ю. Серебровский, Ю. А. Цыпкин и др.

При разработке и анализе результатов использовались следующие **методы исследования**: общенаучные методы исследования; методы логического и сравнительного анализа, выработанных экономической наукой исследовательского аппарата и инструментария, предполагающих применение методов принятия решений, методов комплексного экономического и факторного анализа, группировок, экспертных оценок и других методов, а также специальные программные средства.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты, правительственные документы, относящиеся к развитию системы управления персоналом в муниципальных организациях.

Апробация и внедрение результатов. Основные положения и выводы исследования докладывались и были одобрены на научно-практических конференциях.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа изложена на 60 страницах печатного текста, содержит 14 таблиц, 7 рисунка.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА, ПОНЯТИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАК В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1.1 Сущность и значение системы оплаты труда управления персоналом

На данный момент времени немаловажным фактором улучшения эффективности производства в любой организации является повышение оплаты труда персонала.

Совершенствование форм, способов и методов оплаты труда персонала на предприятии происходит с помощью достижений научно-технического прогресса, а также развития информатики, занимающейся изучением законов, методов и способов накопления, обработки и передачи информации при помощи различных технических средств [1].

По определению специалистов – социологов труд является категорией не только экономической, но и политической, так как занятость населения и эффективность труда играют важную роль в развитии общества.

Заработная плата - совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, получаемых работником за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время. Заработная плата с одной стороны является главным источником доходов и повышения жизненного уровня работников, а с другой стороны средством материального стимулирования роста эффективности производства. Поскольку заработная плата является основным источником доходов работников, необходимо постоянно совершенствовать систему оплаты труда таким образом, чтобы она в полной мере обеспечивала воспроизводство рабочей силы, учитывая условия и результаты труда, стимулировала повышение квалификации, производительности, качества продукции, рациональное использование и экономию всех видов ресурсов [34].

В основу системы оплаты труда в нашей стране положена республиканская тарифная система, она представляет собой совокупность нормативных актов по дифференциации и регулированию уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от квалификации, условий, тяжести работ и ответственности за их выполнение. Трудовые доходы каждого работника определяются его личным вкладом, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируется налогами и максимальными размерами не ограничиваются [22]. Минимальный размер оплаты труда работников всех организационно - правовых форм устанавливается законодательством.

Заработная плата - это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом и размером вложенного капитала.

Заработная плата:

- а) номинальная - заработная плата в денежном выражении;
- б) реальная - номинальная заработная плата, деленная на уровень цен. Большую часть доходов потребителей составляет заработная плата. Поэтому она оказывает определяющее влияние на величину спроса потребительских товаров и уровень их цен.

В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

- а) заработная плата есть цена, выплачиваемая за использование труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;
- б) заработная плата - это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила».

Существуют следующие функции заработной платы:

- функция распределения;
- стимулирующая;
- воспроизводственная.

Функция распределения - передается непосредственным производителям или частному владельцу предприятия.

Стимулирующая - ее свойство направляет интересы трудящихся на достижение требуемых результатов труда, за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада [14].

Воспроизводственная - обеспечивает формирование личных доходов и удовлетворение потребностей работников и их семей.

Заработная плата является формой распределения по труду - денежным выражением основной части создаваемого на общественном предприятии необходимого продукта, поступающего в индивидуальное потребление работников в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда в общественном производстве.

Формирование заработной платы должно осуществляться на основе следующих принципов:

- распределение по количеству и качеству труда;
- материальная заинтересованность в высоких конечных результатах труда
- сочетание индивидуальных интересов с коллективными на основе развития коллективных и арендных форм организации труда;
- постоянное повышение реальной заработной платы рабочих и служащих;
- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с увеличением его оплаты;

- сочетание централизованного регулирования заработной платы с самостоятельностью предприятий. Таким образом виды оплаты труда отражены в (таблице 1.1) [5].

Таблица 1.1

Разделения оплаты труда для основных функций управления персоналом

Формы и системы заработной платы	
Сдельная оплата труда	Повременная оплата труда
Простая сдельная	Простая повременная
Сдельно премиальная	Повременно- премиальная
Косвенно-сдельная	Почасовая
Аккордная	Поденная
Сдельно-прогрессивная	Понедельная
Индивидуальная	Помесячная
Коллективная подрядная	Договорная +%

Формы и системы оплаты труда - способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда и его оплатой.

В настоящее время различают три системы:

- тарифную;
- бестарифную;
- смешанную.

Тарифная система - совокупность нормативов, при помощи которых осуществляется дифференциация и регулирование уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от сложности труда.

Бестарифная система - представляет собой долю каждого работающего в фонде оплаты труда. Используется в условиях рыночной экономики, и базируется на зависимости от объема производства [9].

Смешанная система - имеют признаки одновременно тарифных и бестарифных систем, индивидуальных и коллективных форм оплаты труда. Если в качестве основного измерителя используется количество изготовленной продукции (выполненной работы, оказанных услуг), то ее относят к сдельной форме оплаты труда, а при использовании в качестве измерителя количества отработанного времени - к повременной.

Сдельная и повременная формы отличаются различным подходом к определению основной нормы затрат труда. Так, при повременной оплате основной нормой затрат труда является единая, установленная законом, продолжительность рабочего времени с перечнем трудовых обязанностей работника, которые он должен выполнять в течение этого периода.

С точки зрения экономической сущности между сдельной и повременной формами оплаты труда нет принципиальных различий - обе базируются на определенной рынком труда цене рабочей силы и установленной продолжительности рабочего времени. В обеих из них учитывают результаты труда и необходимое для него рабочее время. Различие в том, что при повременной оплате результат выступает в скрытой форме, например в форме должностных инструкций и положений, а рабочее время - в открытой. При сдельной же оплате результат труда выступает непосредственно, а рабочее время, требуемое для его достижения и неотделимое от него - опосредованно.

Повременная система оплаты труда подразделяется на простую - повременную и повременно-премиальную.

Повременная система оплаты труда - такая форма оплаты, когда основной заработок работника начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Простая повременная - осуществляется по тарифным ставкам присвоенного разряда (установленным окладам) за фактически отработанное время независимо от количества и качества выполненных работ.

Повременно - премиальная - используется, когда кроме тарифной заработной платы начисляется еще и премия за достижение установленных показателей (количественных, качественных).

По способу начисления заработной платы данная система подразделяется на 3 вида: почасовую, поденную и месячную.

Почасовая - расчет заработка производится исходя из часовой тарифной ставки и фактически отработанных работником часов.

Поденная - расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, фактически отработанных работников в данном месяце, а также числа рабочих дней, предусмотренных графиком работы на данный месяц.

При помесечной - заработная плата работникам начисляется согласно окладам, утвержденным в штатном расписании приказом по предприятию, и количеству дней фактической явки на работу.

Сдельная оплата труда - при этой системе основной заработок работника зависит от расценки, установленной на единицу выполняемой работы или изготовленной продукции.

Сдельная форма включает следующие сдельные системы: прямая сдельная, сдельно-премиальная, косвенно-сдельная, аккордная, сдельно-прогрессивная.

При прямой сдельной системе оплата труда - определяется количеством выработанной продукции (работы) по установленной сдельной расценке.

При косвенной сдельной - заработок работника ставится в зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков (станков, машин). Она находит свое применение при оплате труда бригад и рабочих по техническому обслуживанию оборудования, механиков, наладчиков.

Сдельная расценка при косвенно-сдельной системе оплаты труда определяется по формуле:

$$C_{кр} = T_c / N_v * N$$

Где T_c - тарифная ставка работника

N_v - норма выработки, установленная основному рабочему или на один обслуживаемый механизм;

N - число единиц обслуживания.

Зарботную плату по косвенно-сдельной оплате труда $Z_{кс}$ можно определить по формуле:

$$Z_{кс} = C_{кр} * V$$

где V - фактическое выполнение производственного задания (норм выработки) объектом обслуживания.

Зарботная плата рабочего при косвенно-сдельной оплате труда может определяться и без использования косвенно-сдельной расценки через коэффициент, учитывающий средний процент выполнения производственного задания по объектам обслуживания:

$$Z_{кс} = T_c * D_f * K_{ср}$$

где D_f - фактическое время, отработанное рабочим за расчетный период. При сдельно-премиальной системе рабочему кроме оплаты труда по прямым сдельным расценкам за выполненный объем работ дополнительно начисляется премия за

выполнение П1 и перевыполнение П2 заданного объема работ Q. Заработную плату можно определить по формуле:

$$З_{сд} = З_{с} [1 + (П1 + П2 * Q) / 100]$$

$$З_{с} = C_{р} B; C_{р} = T_{с} / H_{в} = T_{с} * H_{вр}$$

где $C_{р}$ - сдельная расценка;

B - количество выработанной продукции;

$T_{с}$ - тарифная ставка;

$H_{в}$ и $H_{вр}$ - соответственно норма выработки и норма времени.

Сдельно - премиальная - применяется для оплаты труда основных рабочих во многих предприятиях различных отраслей промышленности. Ее широкое распространение объясняется тем, что она создает большую материальную заинтересованность исполнителей в результате своего труда, стимулирует рост производительности и повышает ответственность за выполненную работу.

Сдельно-прогрессивная - отличается от прямой сдельной тем, что вся продукция, произведенная сверх нормы, оплачивается не по обычной сдельной расценке, а по увеличенной (прогрессивной). При сдельно-прогрессивной системе заработок рабочего увеличивается быстрее, чем растет выработка (производительность), что исключает возможность постоянного и массового ее применения [40].

Аккордная система - является разновидностью сдельной оплаты труда, при которой заработная плата начисляется коллективу (бригаде) или отдельному работнику не за отдельную операцию, а за весь заранее заданный объем работ, входящих в аккордное задание. Сумма заработка рассчитывается до начала работ, исходя из действующих норм выработки (времени), расценок на выполнение работ, включенных в задание.

Каждая из форм оплаты труда может быть как индивидуальной и коллективной. Применение коллективных систем оплаты труда целесообразно, когда объединение

работников в трудовой коллектив предопределяется технологически, т.е. для выполнения определенного технологического комплекса работ необходимы совместные усилия исполнителей, а конечные результаты производства являются непосредственным результатом их труда [39]. При этом выделяют три основные группы работ, отвечающие этим требованиям.

Во-первых, это работы по обслуживанию крупного оборудования (аппаратов, агрегатов и т.п.), сборке и монтажу крупных объектов, а также многие тяжелые работы, которые не могут выполняться отдельным исполнителем.

Во-вторых, это работа на поточных линиях и технологических потоках, где изготовление конечной продукции или конечный результат труда требуют от каждого работника четкого, слаженного, синхронизированного по времени исполнения своей операции, а заделы на рабочих местах (сверх нормативно необходимых) не допускаются или вообще нецелесообразны. Затраты труда каждого работника отражаются непосредственно в конечных результатах производства и могут быть измерены количеством изготовленной продукции.

В-третьих, это работы по обслуживанию и контролю за ходом технологического процесса. При выполнении таких работ не могут быть определены показатели индивидуальной выработки каждым исполнителем, но они своим трудом оказывают влияние на количество выпускаемой продукции сверх установленных норм. При совмещении профессий в бригаде коллективная оплата труда может осуществляться с использованием сдельных комплексных расценок, а при строгом разделении труда - по операционным (индивидуальным).

Комплексная сдельная расценка - это сумма пооперационных расценок на отдельные виды работ, выполняемых бригадой. Общий заработок в бригаде определяется ее произведением на объем выполненных работ (выпущенной продукции, оказанных услуг). Известно, что основная проблема, возникающая при распределении коллективного заработка между членами бригады, заключается в

том, чтобы наиболее полно учесть индивидуальный вклад каждого рабочего в общие результаты труда [25]. Вклады каждого рабочего в конечный результат бригады часто значительно отличаются, а чтобы их заработная плата при равенстве отработанного времени и разряда не оказалась одинаковой, ее корректируют с помощью, например, коэффициента трудового участия (КТУ), устанавливаемого бригадой. Общая сумма КТУ должна быть равна численности рабочих в бригаде. Показатели, по которым снижают или повышают КТУ, должны быть разработаны заранее, на каждый положительный и отрицательный фактор установлены абсолютные значения.

На промышленных предприятиях, где основной целью производства остается увеличение объема выпуска продукции, могут сохраняться традиционные сдельные системы оплаты труда, которые в сочетании с надбавками, доплатами и премированием за достижение заранее установленных показателей работы, в том числе и качественных, обеспечивают непосредственную связь размеров заработной платы с количеством и качеством произведенной продукции. Вместе с тем на предприятиях, характеризующихся ритмичным производством и жесткой регламентацией трудовых процессов, целесообразно осуществлять постепенный переход от сдельной к повременной оплате труда. В этом случае размер оплаты будет определяться ставкой соответствующего разряда, отработанным временем, уровнем надбавок за высокое качество работы и премий за конечные результаты труда [17].

В заключение хочу отметить, что оплата труда персонала органов и учреждений муниципальной системы создается для существования необходимых условий организации доброкачественной информационно-аналитической работы. Она представляет собой деятельность по сбору, аналитике, экономике и собственному анализу информации, являющейся важным фактором для принятия и разработок управленческих решений, а также невероятно важным элементом процесса управления персоналом.

1.2. Понятие определения «Эффективный контракт»

В настоящее время система высшего образования в Российской Федерации находится на этапе реформирования. В период с 2012 по 2014 гг. была принята и введена в действия серия нормативных документов, определяющих основные направления и способы внедрения преобразований, одним из которых является переход на принципы эффективного контракта при формировании заработной платы профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений [13].

В данной статье рассмотрены основные нормативные документы, регламентирующие необходимость модернизации системы оплаты труда педагогических работников, проанализированы основные предпосылки для перехода к принципам эффективного контракта, предложены основные показатели эффективной работы для профессорско-преподавательского состава кафедр университета и разработана методика оценки их результативности [18].

Указом Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» предписано Правительству РФ обеспечить увеличение к 2018 году размера реальной заработной платы в 1,4-1,5 раза; повышение к 2018 году средней заработной платы преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования и научных сотрудников до 200 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе. Реализация Указа может быть достигнута с помощью введения «эффективного контракта» с работником. В настоящее время введение эффективного контракта определено следующими нормативными актами: 1. Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной

политики»; 2. Государственной программой РФ «Развитие образования» на 2013-2020 гг, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р; 3. Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 — 2018 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р; 4. Приказом Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»; Основные направления эффективного контракта приведены в (таблице 2.2) [10].

Таблица 2.2

Основные функции эффективного контракта

Эффективный контракт – это комплекс мер, направленный на	
Совершенствование системы оплаты труда	Эффективность работы
Исключить стимулирующие выплаты постоянного характера	Увязка показателей качества и эффективности отдельного работника с показателями организации

Ректор ФГАОУ ВПО НИУ ВШЭ Я.И. Кузьминов в своей статье «Академическое сообщество и академические контракты вызовы и ответы последнего времени» выдвигает гипотезу: экономическая устойчивость университета в 10-20-х годах XXI века будет требовать, чтобы уровень денежных вознаграждений (включая зарплату и дополнительные вознаграждения) находился на конкурентном уровне с остальными рынками труда креативных профессионалов. Данную гипотезу можно рассматривать и в отношении преподавателей профессиональных образовательных организаций среднего профессионального образования и попытаться доказать или опровергнуть ее в ходе проведения исследования.

В докладе Общественной Палаты РФ «Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее?» отмечается следующее: ключевое звено образовательной системы - учитель, мастер производственного обучения, профессор университета. Реформа образования пока промахивается мимо ключевой задачи - разбудить активность массового учителя, преподавателя, включить его в процесс модернизации образования не в качестве страдательного элемента, а как главное действующее лицо, чтобы он не ожидал: «А что еще придумают, какого рода форму и как я к этой форме буду адаптироваться», - чтобы он реально сам чувствовал себя главным действующим лицом. Для этого нужно последовательно формировать эффективный контракт общества с преподавателем. Контракт, который гарантировал бы интересы общества в системе образования. А это невозможно, не учитывая интересов преподавателей. Необходимо от той модели, с которой мы сейчас молчаливо миримся, - от модели преподавателя-почасовика - перейти к модели преподавателя полного дня. Это значит, что школа, техникум, университет должны платить преподавателю столько, чтобы он мог нигде больше не подрабатывать [33].

Основной зарплаты должно хватать на жизнь, на профессиональное развитие, на содержание семьи. Как повышение заработной платы педагогов будет влиять на дополнительную подработку или репетиторство? Этот факт необходимо проверить в ходе исследования. В статье П.В. Деркачева и М.А. Пинской «Внедрение эффективного контракта. Состоявшиеся и нереализованные ожидания», написанной по итогам обследования представителей общего образования рассказывается о важности проводимых реформ для образования и промежуточных итогах директивного повышения заработной платы. В подходах, предлагаемых ведущими мировыми экспертными организациями (например, McKinsey & Company), эффективный контракт создает следующие эффекты: привлекает наиболее квалифицированные педагогические кадры в школу и обеспечивает дальнейший профессиональный рост действующих учителей. Для

российского образования существуют дополнительные акценты: эффективный контракт должен сделать профессию учителя конкурентоспособной, причем настолько, чтобы в школу пришли молодые педагоги, обладающие базовыми компетенциями, отвечающие требованиям современной организации учебного процесса и готовые к активному развитию и инновациям [44].

Одна из главных идей, заложенных в концепцию эффективного контракта, - предоставление учителю заработной платы, позволяющей сосредоточиться на обязанностях по своему основному месту работы, отказавшись от совместительства на стороне. В 2013/14 учебном году директора оценивают этот уровень в 48,9 тысячи рублей, а на год раньше - в 40,2 тысячи рублей. Руководителям образовательных учреждений также задавали вопрос, какой размер заработной платы способствовал бы привлечению в школу преподавателя «своей мечты». Ответ был: 67,5 тысячи рублей, на год раньше - 56,2 тысячи рублей. В то же время средний размер фактической заработной платы педагогов по своему учреждению директора школ оценили в 35,4 тысячи рублей, в предыдущем году - 26,1 тысячи рублей. Таким образом, эти ответы подтверждают тенденции роста заработной платы учителей за прошедший период. Один из значимых механизмов привлечения молодых специалистов - повышение им заработной платы. Так, размер зарплаты учителей, проработавших не более 3 лет после окончания вуза, составляет 28,9 тысячи рублей, в предыдущем году - 17,3 тысячи рублей. Для привлечения молодых учителей необходимым уровнем директора школ считают 38,1 тысячи рублей, в предыдущем году - 32,3 тысячи рублей.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Первый касается эффективности контракта для привлечения педагогических кадров. Мнение директоров и учителей о размере заработных плат в целом улучшается. Постепенно уменьшается разрыв между фактической заработной платой педагогов и ее ожидаемым уровнем. Рост заработной платы

сопровождается в значительном числе школ увеличением нагрузки и наполняемости классов [39]. Это ухудшает условия работы, поэтому не соответствует самой идеологии эффективного контракта. Второй вывод подытоживает анализ эффективности контракта для управления качеством труда действующих учителей.

К сожалению, приведенные данные свидетельствуют о том, что механизмы, направленные на решение этой задачи, либо не запущены, либо их работа не согласована с другими элементами системы управления. Высшая школа экономики по поручению Правительства Российской Федерации проводит мониторинг введения эффективного контракта в системе среднего профессионального образования в субъектах Российской Федерации. Промежуточные результаты мониторинга представленные в 2013г. П. В. Деркачевым, Ф. Ф. Дудыревым, Е. А. Князевым показывают, что как и в общем образовании, повышение заработной платы педагогов профессиональных образовательных организаций СПО происходит из-за увеличения нагрузки, а не пересмотра квалификационных требований к работникам.

Приказом Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. в системах оплаты труда, трудовых договорах и дополнительных соглашениях к трудовым договорам с работниками учреждений рекомендуется использовать следующие выплаты стимулирующего и компенсационного характера:

- а) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- б) выплаты за качество выполняемых работ;
- в) выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- г) премиальные выплаты по итогам работы;
- д) выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- е) выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;

ж) надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну.

В трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору условия осуществления выплат рекомендуется конкретизировать применительно к данному работнику учреждения. В соответствии с Программой завершение работы по заключению трудовых договоров с работниками в связи с введением эффективного контракта предполагается на третьем этапе, охватывающем 2016-2018 годы [1]. Как сказано в Программе, ее реализация позволит: – повысить престижность и привлекательность профессий работников, участвующих в оказании государственных (муниципальных) услуг (выполнении работ); – внедрить в учреждениях системы оплаты труда работников, увязанные с качеством оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ); – повысить уровень квалификации работников, участвующих в оказании государственных (муниципальных) услуг (выполнении работ); – повысить качество оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) в социальной сфере; – создать прозрачный механизм оплаты труда руководителей учреждений. – Применительно к образовательному учреждению самое главное во введении эффективного контракта с педагогом — это обеспечение качественного образования [45].

По сведениям ряда вузов нашей страны, должностные оклады педагогических работников бюджетных образовательных организаций в среднем составляют примерно 30-40 % от ежемесячного дохода, который дополнялся доплатами за интенсивность труда. Однако согласно нормативным актам Правительства РФ предлагается упразднить данные доплаты путем введения надбавок за достижение основных показателей эффективного контракта.

Правительство РФ разработало перечень рекомендуемых показателей эффективности труда, которые направлены на повышение

эффективности работы всей образовательной организации в целом, но нет рекомендаций по оценке их результативности.

3 Опыт внедрения эффективного контракта

Процессная модель Университета, направленная на выявление возможностей для постоянного улучшения, базируется на пяти основных направлениях деятельности кафедр: учебно-методическом, научно-исследовательском, воспитательном, международном и экономической работы.

Все пять направлений касаются деятельности преподавателя как сотрудника кафедры,

Примерная концепция формирования заработной платы профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений.

Под эффективной деятельностью педагогического работника понимается степень достижения сотрудниками образовательной организации основных аккредитационных показателей, определенных Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию», а ее количественной оценкой является результативность - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

По замыслу разработчиков - Правительства Российской Федерации - сам по себе эффективный контракт должен быть основой трудовых отношений в бюджетной сфере. Идея проста: зарплата работника должна прямо зависеть от уровня сложности, количества и качества выполненной работы. Для высшей школы это означает полный переход на контрактную форму найма преподавателей. Форма контракта предусматривает учет количества и качества научных публикаций, объем выполненных НИОКР для российских и зарубежных партнеров, учебную нагрузку, подготовку кадров высшей

квалификации, участие в оргкомитетах международных конференций и конгрессов и другое [31].

Подобная система оплаты труда уже функционирует во многих развитых странах мира, поэтому для разработки основных показателей эффективной деятельности педагогических работников в нашей стране планируется за основу взять схемы, применяемые в Китае, США, Великобритании, Франции и Германии.

Однако основной проблемой внедрения эффективного контракта в России является низкий уровень заработной платы работников бюджетной сферы, а именно педагогических работников.

По оценкам ряда ученых, академическая заработная плата в России составляет около 60 % от ВВП, приходящегося на душу населения, в то время как в большинстве стран она находится на уровне от 100 до 250 % .

Например, в Томском политехническом университете, согласно эффективному контракту, профессор должен:

- быть признан на международном уровне лидером в своей области знаний;
- иметь высокий уровень цитируемости научных публикаций;
- быть членом редколлегии зарубежных журналов и состоять в оргкомитетах научных конференций;
- иметь награды и премии престижных научных конкурсов;
- иметь достаточное количество остепененных учеников;
- обладать определенным количеством научных публикаций;
- выполнять НИОКР для российских и зарубежных партнеров.

Введение эффективного контракта также связано с возможными проблемами и рисками, которые возникают при разработке измеримых показателей эффективности труда преподавателя. Основным риском является опасность

перехода от основной преподавательской и научной работы к деятельности по целенаправленному производству показателей, т. е. к имитации эффективного труда вместо достижения нужного результата. Основные положения при заключении трудового договора с переходом на эффективный контракт приведены в (таблице 1.3) [7].

Таблица 1.7

Необходимые меры и показатели заключения договора при введении эффективного контракта

Процедура оформления трудовых отношений при введении эффективного контракта:
Система оплаты труда;
Система нормирования труда;
Условия труда работников по итогам аттестации рабочих мест, а также иные особые условия труда работников;
Режим рабочего времени и времени отдыха;
Штатное расписание учреждения
Условия, определяющие в необходимых случаях характерной работы(подвижной, разъездной.)

Таким образом, смысл эффективного контракта как экономического инструмента повышения качества образовательных услуг заключается в установлении трудовым договором взаимовыгодных отношений как для работодателя, так и для конкретного работника.

С юридической точки зрения, эффективный контракт является способом детального регулирования и нормирования труда, обеспечивающего повышение качества работы, увеличение как материальных (зарплата), так и нематериальных (престиж, удобный режим работы и т. п.) благ, получаемых работником от выполнения своих обязанностей.

1.3. Направления анализа системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов

Рекомендуется при оформлении трудовых отношений с работниками учитывать нормативные акты (а при отсутствии — разработать их), определяющие: систему оплаты труда (включая размеры должностных окладов, ставок заработной платы, доплат, надбавок); систему нормирования труда; условия работы по итогам проведения специальной оценки условий труда; режим рабочего времени и времени отдыха; штатное расписание учреждения; условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы). Основная проблема при введении эффективного контракта связана с разработкой измеримых показателей результатов работы. Эти показатели должны быть тщательно продуманы и апробированы [28]. Необходимо выстроить единую систему требований к работникам, вытекающую из требований к деятельности самого учреждения, предусмотренных в государственном и муниципальном задании и иных подобных документах. Без выполнения этого условия эффективный трудовой договор останется просто более объемным трудовым соглашением. Конкретные рекомендации приведены в (таблице 1.4) [12]. Особенности разработки трудового договора, с применением принципов эффективного контракта

Рекомендуется		
Использовать примерную форму трудового договора+ст. 57 ТК РФ	1.Трудовую функцию 2. Показатели и критерии оценки эффективности деятельности 3. Размер и условия стимулирующих выплат, определенные с учетом рекомендуемых показателей	Отражать должностные обязанности работника непосредственно в тексте трудового договора, но с учётом действующих обязанностей установленных должностной инструкцией

На первый взгляд он не сложен и состоит всего из четырех этапов, однако каждый этап потребует времени, внимания и всесторонней оценки. Поэтому большинство консультантов рекомендует создавать рабочую группу из представителей администрации, сотрудников и профсоюза (при его наличии). Первым этапом необходимо разработать или привести в соответствие нормативную документацию, регламентирующую критерии оценки эффективности деятельности работников организации, нормы труда с учетом отраслевой специфики, содержание и объем трудовых функций каждой должности согласно штатному расписанию.

Все локальные документы должны быть утверждены и определен срок введения их в действия. Вторым этапом вносятся соответствующие изменения в правила внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда, о премировании, стимулирующих и компенсирующих выплатах, в должностные инструкции. Третьим этапом разрабатывается форма эффективного контракта по каждой должности для заключения с вновь принимаемыми на работу сотрудниками, а также дополнительные соглашения к действующим трудовым договорам, для приведения их в соответствие требованиям. Четвертый этап потребует максимально четкого соблюдения требований ТК РФ, так как им будет являться изменение условий трудового договора по инициативе работодателя – подписание дополнительного соглашения к трудовому договору с действующими сотрудниками учреждения. Работодатель должен направить работнику письменное уведомление не позднее, чем за два месяца. При согласии – заключить с ним дополнительное соглашение к трудовому договору в установленном порядке. При этом истечения двух месяцев можно не дожидаться [26].

Если сотрудник не согласен на заключение дополнительного соглашения, работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся в организации работу, в том числе нижеоплачиваемую, которую сотрудник может занять (ч. 3 ст. 74 ТК РФ). Однако, если бюджетное

учреждение полностью переходит на новую систему оплаты труда, будет затруднительно подобрать сотруднику вакансию, не предусматривающую работу в условиях эффективного контракта. В этом случае трудовой договор прекращают (п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ).

Таким образом можно прийти к выводу, что при переходе на эффективный контракт в высших учебных заведениях каждый сотрудник должен быть ознакомлен с перечнем документов, их значимостью и условиями, при которых заключается договор. На этапе заключения обе стороны, а именно: сотрудник и работодатель идут на обговоренное соглашение, где согласовано время действие контракта, мотивационные условия и учёт рабочего времени. Исходя из этого напрашивается вывод, что совершенствование системы оплаты труда посредством заключение эффективных контрактов даёт уникальную возможность каждому сотруднику реализоваться в высшей степени своей квалификации, получать достойную оплату труда за принесения своего вклада в организацию, а также полную финансовую независимость. При сравнении обычного трудового договор и договора «эффективного контракта» есть определенные отличия, таким образом это упрощает экономическому, бухгалтерскому и кадровому отделам вести документацию и оперативно справляться со своей работой. Ниже прилагается пример того, как должен выглядеть трудовой договор « Эффективного контракта». Более конкретно ознакомится с формой договора при введении эффективного контракта вы можете ознакомиться в (приложении, рисунок 1).

По сведениям ряда вузов нашей страны, должностные оклады педагогических работников бюджетных образовательных организаций в среднем составляют примерно 30-40 % от ежемесячного дохода, который дополнялся доплатами за интенсивность труда. Однако согласно нормативным актам Правительства РФ предлагается упразднить данные доплаты путем введения надбавок за достижение основных показателей эффективного контракта. Процессная модель Университета, направленная на

выявление возможностей для постоянного улучшения, базируется на пяти основных направлениях деятельности кафедр: учебно-методическом, научно-исследовательском, воспитательном, международном и экономической работы [2].

Все пять направлений касаются деятельности преподавателя как сотрудника кафедры,

Примерная концепция формирования заработной платы профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений.

Под эффективной деятельностью педагогического работника понимается степень достижения сотрудниками образовательной организации основных аккредитационных показателей, определенных Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию», а ее количественной оценкой является результативность - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

По замыслу разработчиков - Правительства Российской Федерации - сам по себе эффективный контракт должен быть основой трудовых отношений в бюджетной сфере. Идея проста: зарплата работника должна прямо зависеть от уровня сложности, количества и качества выполненной работы. Для высшей школы это означает полный переход на контрактную форму найма преподавателей.

Форма контракта предусматривает учет количества и качества научных публикаций, объем выполненных НИОКР для российских и зарубежных партнеров, учебную нагрузку, подготовку кадров высшей квалификации, участие в оргкомитетах международных конференций и конгрессов и другое .

Подобная система оплаты труда уже функционирует во многих развитых странах мира, поэтому для разработки основных показателей эффективной

деятельности педагогических работников в нашей стране планируется за основу взять схемы, применяемые в Китае, США, Великобритании, Франции и Германии. Движущие силы эффективного контракта представлены в (таблице 1.5) [4].

Таблица 1.5

Эффективный контракт как показатель стимулирования и мотивации

Направление мотивации деятельности педагога	Методы стимулирования	Роль эффективного контракта
Удовлетворение материальных потребностей педагогов	Достигается через - заработную плату - возможность приобретения вещей	Прозрачный механизм оплаты труда
Удовлетворение психологических потребностей педагогов	Достигается через информированность(знакомства с достижениями коллег) - общение с коллегами(посредством творческих встреч)	Повышение престижности и привлекательности педагогического труда
Удовлетворение социальных потребностей	Достигается через - разработку перспективного планирования, выстраивание профессиональной карьеры	Повышение уровня квалификации педагога

Выявление эффектов эффективного контракта привело нас к ряду довольно интересных факторов. Самым ярко выраженным фактором можно считать, что в организациях, в которых перешли на эффективный контракт, доверие к системе оплаты труда высокое.

К примеру, на вопрос «Доверяете ли Вы процедуре распределения стимулирующих надбавок к заработной плате, сложившейся в Вашей образовательной организации?» респонденты экспериментальной группы больше доверяют процедуре распределения стимулирующих надбавок к

заработной плате. Остальные вопросы, связанные с системой оплаты труда, подтверждают положительные эффекты в организациях, внедривших ЭК. Следовательно, не смотря на ряд скептических мнений об эффективном контракте, выявленных в первой главе диссертации, есть один не маловажный фактор наличия тенденции удовлетворенности системой оплаты труда в организациях, не внедривших ЭК, не удовлетворяет педагогов особенно в отношении распределения стимулирующих выплат [8].

Предположение относительно реального роста заработной платы педагогов экспериментальной группы не подтвердилось. А вот вопросы, связанные с повышением материального состояния показали положительное влияние ЭК. Получился некий парадокс, реальный заработок не увеличился, а вот ощущение, повышения материального благосостояния и возможности заработать больше у педагогических работников появилось. Можно предположить, что педагогические работники видят, что могут заработать больше за свою дополнительную и качественную работу, и есть механизм, которому они доверяют, и он гарантирует вознаграждение.

Престижность профессии педагога в организациях, перешедших на ЭК, признали большее количество респондентов. Влияния эффективного контракта не очевидно, но других факторов, которые могли бы повлиять на различия в исследованных группах, наше исследование не выявило. Информированность респондентов об эффективном контракте в экспериментальной группе выше, чем в контрольной и это очевидно. Но большое количество респондентов в экспериментальной группе оценили свой уровень информированности как недостаточный, что очень неоднозначно. Есть ряд мнений о том, кто является автором и идеологом эффективного контракта, но важно скорее не личность, а сущность, которая на сегодняшний день может быть увязана с повсеместными укрупнениями и объединениями государственных организаций бюджетной сферы [11]. Идея хорошего менеджера крупной организации с многоступенчатой управленческой

структурой. Вчерашние школы, техникумы, ВУЗЫ это, как правило, один руководитель, один коллектив, одно «здание» и здесь, конечно же, очень важна высокая степень доверия и контроль осуществляется практически напрямую руководителем.

Сегодня ситуация в корне меняется и руководителю необходимо решать более широкий спектр задач, коллективы увеличиваются в разы становятся не однородны, количество «зданий» увеличивается. В данной ситуации эффективный контракт может стать инструментом управления огромным коллективом с сохранением единых и прозрачных правил игры. Важно отметить, что эта работа не рассматривала вопрос эффективного контракта с точки зрения управления крупными образовательными организациями, это посыл к дальнейшим исследованиям и подводка к рекомендациям по итогам.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПОСРЕДСТВОМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТРАКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ НИУ БЕЛГУ)

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

История учебного заведения НИУ «БелГУ» тесно связана с историей педагогического образования в России. Реформы 60-х годов XIX века способствовали ускорению развития экономики, торговли, военного дела и повлекли за собой увеличение количества образовательных учреждений. С 1872 года стали создаваться специальные учебные заведения – учительские институты.

26 сентября 1876 года в уездном городе Белгороде по распоряжению Министерства народного просвещения был открыт учительский институт – девятый в России. С этого момента начинается сложный, но интересный путь данного вуза.

В 1922 году Белгородский Институт Народного Образования преобразован в Белгородский Практический Институт Народного Образования, который в сентябре 1923 года реорганизован в педагогический техникум.

В 1939 году на базе педагогического техникума создан Белгородский Государственный Учительский Институт.

В 1941 году начинается война. Институт временно прекращает деятельность. В 1944 году, когда немецко-фашистские захватчики были изгнаны с территории СССР, институт возобновляет свою работу в городе Старый Оскол, так как Белгород был разрушен. В послевоенные годы институт успешно развивает свою деятельность.

21 января 1954 года Белгородский Государственный Учительский Институт реорганизован в Белгородский государственный педагогический институт.

В 1967 году Белгородскому государственному педагогическому институту присвоено имя М.С. Ольминского.

В 1994 году Белгородский государственный педагогический институт имени М.С. Ольминского переименован в Белгородский государственный педагогический университет имени М.С. Ольминского.

В июле 1996 года на базе Белгородского государственного педагогического университета имени М.С. Ольминского Министерства образования РФ, Белгородского территориального факультета Всероссийского заочного финансово-экономического института Государственного комитета РФ по высшему образованию и Белгородского медицинского колледжа администрации Белгородской области был создан Белгородский государственный университет Государственного комитета РФ по высшему образованию, являющийся их правопреемником.

Правопреемственность Белгородского государственного университета с Белгородским учительским институтом, созданным в 1876 году установлена решением арбитражного суда Белгородской области от 1 августа 2001 г. по делу А08-2793/01-6.

5 декабря 2002 года Белгородский государственный университет внесен в Единый государственный реестр юридических лиц как государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Белгородский государственный университет.

В 2011 году путем изменения типа существующего государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Белгородский государственный университет» создано федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»).

Учредителем НИУ «БелГУ» является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя университета осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации.

В состав данной организации входит несколько управлений и отделов, в том числе Управление по развитию персонала и кадровой работе и Отдел паспортно-визовой работы, с которыми проводилось сотрудничество. Управление по развитию персонала и кадровой работе включает в себя Отдел кадровой работы и Отдел по развитию персонала и наградам. Деятельность данного Управления является неотъемлемой частью работы всего университета. Так как необходимо разделять и контролировать работу профессорско-преподавательского состава, студентов и других сотрудников.

Целью Управления по развитию персонала и кадровой работе заключается в обеспечении бесперебойной работы между отделами и секторами (сектор по работе с профессорско-преподавательским составом, сектор по работе с кадровыми сотрудниками и сектор по работе со студентами).

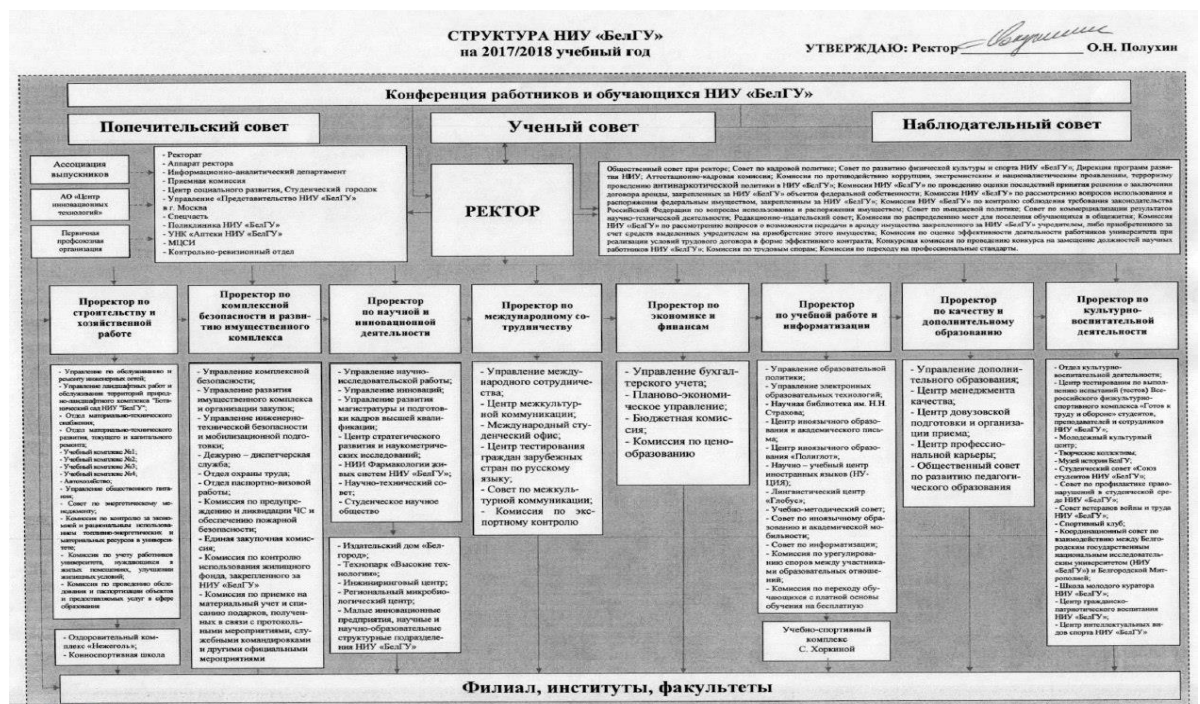
Деятельность Отдела ПВР не менее важна, так как **данный отдел создан с целью** обеспечения соблюдения законодательства Российской Федерации в сфере миграции обучающимися и осуществляющими трудовую деятельность в НИУ «БелГУ» иностранными гражданами, а также гражданами Российской Федерации, проживающими в общежитиях Студенческого городка НИУ «БелГУ».

Организационная структура системы управления персоналом

Управление по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ» в своей деятельности подчиняется законами Российской Федерации, Уставом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (Приложение 1) и Положением об управлении по развитию персонала и кадровой работе (Приложение 2) на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Деятельность

данного Управления является важной частью рабочего процесса всего университета. Так как необходимо разделять, направлять и контролировать работу профессорско-преподавательского состава, студентов и других сотрудников. Целью Управления по развитию персонала и кадровой работе является обеспечение работы между отделами и секторами (сектор по работе с профессорско-преподавательским составом, сектор по работе с сотрудниками и сектор по работе со студентами). К более точному пониманию приведена схема организации в (рисунок 2) [12].

Рис. 2. Схема организационной структуры НИУ «БелГУ»



Как видно из схемы организационная структура НИУ «БелГУ» является линейно-функциональной, то есть, основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними. В состав Ученого совета НИУ «БелГУ» входит Попечительский совет, Наблюдательный совет и Ректор университета. Ректору, в свою очередь, подчиняются: Первый проректор, Проректор по научной и инновационной деятельности, Проректор по заочному обучению и дополнительному образованию, Проректор по культурно-воспитательной деятельности, Проректор по

административно-хозяйственной работе, Проректор по учебной работе и информатизации и Проректор по комплексной безопасности и международной деятельности. Линейно-функциональная структура реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первыми руководителями единолично.

Структура НИУ «БелГУ» синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Линейно-функциональная структура НИУ «БелГУ» является наиболее распространенной, особенно среди средних звеньев управления. На нижних уровнях управления структуры наиболее характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних – функциональные.

Проанализировав организационную структуру Управления по развитию персонала и кадровой работе, я узнала следующее:

Начальнику управления по развитию персонала и кадровой работе подчиняются два структурных подразделения (отдела), а именно:

1. Отдел кадровой работы.
2. Отдел по развитию персонала и наградам.

В свою очередь, начальнику отдела кадровой работы подчиняются три структурных подразделения (отдела), это:

1. Сектор по работе с профессорско-преподавательским составом.
2. Сектор по работе с сотрудниками.
3. Сектор по работе со студентами.

Из этого следует что, все отделы и сектора подчиняются Начальнику управления и наделены, в свою очередь, полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности.

Структура и функции отдела управления персоналом.

Изучив функции Управления по развитию персонала кадровой работе на основе Положения об отделе, распределение функций между группами и работниками отделов, функциональные взаимосвязи отдела с другими подразделениями организации я поняла, что НИУ «БелГУ» имеет большой статус на международной арене. Для большей конкретики приведена схема работы отдела кадров в НИУ БелГУ в (рисунок 3) [12].

Рис. 3. Структура Управления по развитию персонала и кадровой работе



Изучив структуру Управления по развитию персонала и кадровой работе, я выявила, что им (Управлением) реализуется следующие задачи:

- разработка кадровой стратегии и кадровое планирование;
- рекрутинг (поиск, подбор, отбор и найм) персонала;
- организация конкурсов на замещение должностей научно-педагогических работников;
- формирование и развитие кадрового резерва;

- проведения аттестации персонала;
- создание системы кадрового учета и документирования трудовой деятельности работников и обучающихся университета;
- ведение кадрового учета работников и обучающихся;
- разработка локальных нормативных актов, регулирующих бизнес-процессы в сфере HR;
- представление к наградам работников университета.

Задачи Сектора по работе с профессорско-преподавательским составом:

- подготовка приказов по профессорско-преподавательскому составу (прием, увольнение, перевод, отпуск);
- подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала;
- ведение штатного формуляра;
- оформление трудовых договоров;
- ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;
- прием профессорско-преподавательского состава и сотрудников;
- подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам;
- оформление и выдача служебных удостоверений.

Задачи Сектора по работе с сотрудниками:

- подготовка приказов по сотрудникам (прием, увольнение, перевод, отпуск);
- оформление трудовых договоров;
- подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала;
- ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;

- подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам;
- оформление и выдача служебных удостоверений.

Задачи Сектора по работе со студентами:

- прием и проверка личных дел при зачислении обучающихся на 1 курс;
- ведение личных дел обучающихся;
- оформление и сдача личных дел выпускников в архив университета;
- подготовка и обработка приказов по обучающимся всех форм обучения;
- подготовка отчетов о количественном и качественном составе обучающихся.

Задачи Отдела по развитию персонала и наградам:

- организация и информационное обеспечение работы аттестационно-кадровой комиссии НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению конкурсного отбора на вакантные должности профессорско-преподавательского состава и научных работников);
- организационное и документационное обеспечение процедуры выборов директоров институтов (филиалов), деканов факультетов и заведующих кафедрами (консультации, прием и рассмотрение документов);
- организация и информационное обеспечение работы аттестационной комиссии административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению аттестации работников НИУ «БелГУ»);
- оформление документов по награждению работников НИУ «БелГУ» наградами различных уровней.

Изучив структуру управления и задачи отделов и секторов, мы выяснили взаимосвязи управления с другими подразделениями НИУ «БелГУ». Чтобы полностью понять функции и взаимосвязи кадровой работы приведен пример в (таблице 2.1) [15].

Таблица 2.1

Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации НИУ «БелГУ»

Наименование функций отдела управления персоналом	Должностные лица						
	Начальник управления	Начальник отдела кадровой работы	Зав.сектором по работе с профессорско-преподавательским составом	Зав.сектором по работе с сотрудниками	Зав.сектором по работе со студентами	Начальник отдела по развитию персонала и наградам	Директор института Управления
Привлечение, отбор и найм персонала	Р	У	Н	Н	Н	У	Р
Трудовая адаптация	Н	О	У	У	Н	У	Н
Профориентация	Н	П	П	Н	Н	Н	Н
Организация труда персонала	Р	П	Н	Н	Н	У	Р
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	С	Н	Н	У	Р

Продолжение
таблицы

Развитие и обучение персонала	Р	У	П	Н	У	У	Р
Деловая оценка персонала	Н	П	У	П	У	У	Н
Аттестация	Р	О	О	Н	У	У	Р
Повышение квалификации	Р	О	П	Н	О	Н	Р
Высвобождение персонала	Р	П	О	О	Н	У	Р

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ по функции

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ

Н – не участвует в выполнении данной функции.

Из анализа таблицы 1 видно, что в управлении по развитию персонала и кадровой работе главными вопросами занимается Начальник управления. Начальник отдела кадровой работы и начальник отдела по развитию персонала и наградам отвечают за выполнения каких-либо функций, предоставляют исходные данные. В непосредственном подчинении у Начальника отдела

кадровой работы находятся Заведующий сектором по работе с профессорско-преподавательским составом, Заведующий сектором по работе с сотрудниками и Заведующий сектором по работе со студентами.

Из всех должностных лиц меньше всего задействованы в управлении: заведующий сектором по работе со студентами и заведующий сектором по работе с сотрудниками. Большинство функций дублируются, особенно начальником управления и директором института управления.

Таблица 2.2

Структура персонала

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.	Темп роста, %
Персонал, всего в том числе:	22	22	17	-5	77.3
1.Руководители	6	6	6	0	100
2. Специалисты	16	16	11	-5	68.7
3. Рабочие	-	-	-	-	-

Проанализировав структуру персонала, мы видим, что за 2015 и 2016 года количество сотрудников в отделе управления персоналом не менялось, а в 2017 году на 5 сотрудников стало меньше. Так ж мы видим, что все выбывшие 5 сотрудников были специалистами, а число руководителей не изменилось.

Исходя из представленных данных можно сделать вывод, что в 2017 году специалистов уменьшилось на 31.25% по сравнению с 2015 годом.

Таблица 2.3

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	5	45.5	-	-
30 – 40	1	16.6	2	18.2	-	-
40 – 50	4	66.6	-	-	-	-
50 – 60	1	16.6	2	18.2	-	-
Свыше 60	-	-	2	18.2	-	-
Итого	6	100	11	100	-	-

В таблице 2 мы видим, что большинство руководителей в возрасте 40-50 лет (4 человека из 6), а из специалистов большинство возраста 20-30 лет (5 человек из 11).

В отделе управления персоналом НИУ «БелГУ» работают люди разных возрастов. Руководителями работают люди в достаточно зрелом возрасте, а большее число специалистов в более молодом. Посмотрев на таблицу можно сказать, что работодатели являются, можно сказать, наставниками и делятся с молодым персоналом своим опытом и знаниями.

Таблица 2.4

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	4	36.4	-	-
От 5 до 10	-	-	1	9.1	-	-
От 10 до 15	-	-	2	18.2	-	-
От 15 до 20	3	50	-	-	-	-
Свыше 20	1	16.6	2	18.2	-	-
Свыше 30	2	33.3	2	18.2	-	-

Посмотрев на данные в таблице 4 можно сразу сказать, что в отделе кадров НИУ «БелГУ» большее число работников с достаточно большим стажем в данной профессии. Если посчитать общее количество работников, то 10 человек из 17 со стажем от 15 лет и выше. А со стажем до 5 лет почти в 3 раза меньше от общего числа специалистов (4 человека из 11).

Таблица 2.5

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	-	-
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
высшее	6	100	11	100	-	-
ученая степень	3	50	-	-	-	-

Распредив персонал по образованию видно, что абсолютно все сотрудники имеют высшее образование, 3 руководителя также имеют ученую степень. Таким образом делаем вывод, что в отделе управления персоналом работают квалифицированные сотрудники, которые знают свое дело.

2.2 Характеристика системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов в НИУ БелГУ

Наибольшую проблему при формировании оплаты труда персонала представляет определение источников и доходов, в соответствии с технологиями комплектации кадров организации. При определении источников следует учитывать следующие факторы:

-) Общая ситуация на рынке труда;
-) Особенности регионального рынка труда;
-) Особенности отраслевого рынка труда;
-) Уровень конкурентности в избранной сфере деятельности;
-) Срочность формирования персонала;
-) Предполагаемый уровень затрат на формирование персонала.

В качестве источников выделяют внутренние источники (сам персонал организации в случае его реструктурирования) и внешние источники (привлечение в организацию персонала извне).

Внутренние источники - это люди, работающие в организации (перемещение).

К внешним источникам подбора персонала относится всё то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят. Обратим внимание на то, что большинство преподавателей работают по договору при введении эффективного контракта. Для этого смотри приложение(рисунок 2). Из предыдущих глав и практики мы приходим к выводу, что эффективный контракт даёт больше возможностей, таких как:

- материальные, подразумевают, что профессор или преподаватель не ограничен « голой» ставкой, а способен получать достойную оплату труда в связи с его рейтингом. Более точную информацию о рейтинговании смотри

приложение (рисунок 4) . Это означает, что каждый сотрудник занимающийся профессорско-преподавательской деятельностью совершенствует свои знания, навыки и опыт получает за это материальную оплату труда.

- социальные, подразумевают, что для каждого профессора, преподавателя предоставлен социальный пакет, который способен расти в геометрической прогрессии: при выполнении всех планов и показателей происходит социальное поощрение, предоставляются льготные услуги на медицинское обслуживание, учебно-спортивный комплекс Светланы Хоркиной, оздоровительная база отдыха « Нежеголь».

-психологические, подразумевают, что для профессоров, преподавателей проводятся собрания, мероприятия направленные на укрепление коллектива.

Все выплаты по договору эффективного контракта базируются на системе рейтинговая, которая включает в себя: результаты в учебно-методической, научно-инновационной и культурно-воспитательной деятельности. Заработные выплаты начисляются по формуле:

$$C = B * 100\% / A$$

где С - результат выполнения показателя,

В - количество исполненных поручений,

А - общее количество поручений.

Например, по отношению к примерам из п. 6.2.1. и п.6.2.2.: смотри приложение (рисунок 5)

$$C = (100+20+20) * 100\% / 180 = 77,8\%$$

Представлена экономическая таблица поступлений всех доходов деятельности института.

Таблица 2.6

№	Наименование показателя	Код строки	Код классификации	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Всего
1	Поступления от доходов, всего:	100	-	1 151 208 500,00	1 822 301 954,06	3 347 483 054,06

Продолжение таблицы

2	Доходы от оказания услуг, работ	120	130	1 151 208 500,00	1 737 672 468,22	2 924 210 968,22
3	Прочие доходы	160	180	0,00	50 760 000,00	50 760 000,00
4	Выплаты по расходам, всего:	200	-	1 154 122 920,37	1 954 996 668,20	3 486 019 708,57
5	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	211	000	854 959 109,44	870 258 058,10	1 757 200 649,14
6	Социальные и иные выплаты	220	300	180 000,00	15 482 209,27	283 904 809,27
7	Расходы на закупку товаров, работ, услуг	260	-	241 060 273,93	936 827 487,88	1 253 846 100,21
8	Поступление финансовых активов	300	-	0,00	450 000 000,00	450 000 000,00
9	Выбытие финансовых активов	400	000	0,00	- 320 000 000,00	- 320 000 000,00
10	Остаток средств на начало года	500	-	2 914 420,37	8 722 459,75	16 795 589,43
11	Остаток средств на конец года	600	-	0,00	6 027 745,61	8 258 934,92

А также таблица показателей по поступлениям и выплатам учреждения представлена в приложении (рисунок 8).

Сегодня организация оказывает своим сотрудникам помощь в планировании карьеры а также предоставляет уникальную возможность совершить прорыв в устоявшейся системе оплаты труда, повысив свою конкурентно способность собственными навыками, знаниями и опытом. Человеческий фактор в производстве в последние десятилетия играет всё большую и большую роль. Он стал одной из основополагающих причин успеха организации и поэтому руководство заинтересовано в развитии карьеры своих сотрудников. Это способствовало тому, что планирование и управление развитием карьеры в последние двадцать лет стало одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

ГЛАВА 3. СОВЕШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПОСРЕДСТВОМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТРАКТОВ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ НИУ БЕЛГУ

3.1 Предложение по совершенствованию системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов высшего учебного заведения НИУ БелГУ

Рассмотрев во второй главе деятельность, структуру и положение работы сотрудников профессорско-преподавательского состава работающих на основе договора при введении эффективного контракта можно сделать следующий вывод: положение эффективного контракта пришло совсем недавно и не все сотрудники способны мгновенно перейти на него, огромные затраты человеческих ресурсов и времени для прохождения рейтингования а также повышения уровня квалификации. Если учитывать, что в материальные поощрения входят премии: ежегодная, ректорская, областная, всероссийская то это приводит к тому, что каждый преподаватель и профессор отдаёт самый ценный ресурс-время. Это приводит к ненормированному графику работы, стрессовым ситуациям. В таблице 3.1 представим мероприятия, которые помогут устранить существующие проблемы оплаты труда при введении эффективного контракта в системе управления персоналом высшего учебного заведения НИУ БелГУ.

Таблица 3.1

Проблемы и мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда при введении эффективного контракта высшего учебного заведения НИУ БелГУ

Название проблемы/мероприятия	Содержание
Проблемы Организации	- огромный затрат человеческого ресурса- времени -ненормированный рабочий график -стрессовые ситуации
Мероприятия по Устранению проблем	-перерасмотрение социального пакета, с внесениями изменений - разрядка накопившейся стрессовой обстановки

Высшее учебное заведение НИУ БелГУ планирует рассмотреть предложенные мероприятия на ближайшем заседании.

Проанализируем мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов системы управления в высшем учебном заведении НИУ БелГУ.

- 1) Перерассмотреть социальных пакет предоставляемый для преподавателей и профессоров.

Более расширенный вариант социального пакета, которое мы предлагаем внести высшему учебному заведению НИУ БелГУ предоставлена в таблице 3.2.

Вариант нового социального пакета высшего учебного заведения НИУ БелГУ

Имеющиеся льготные услуги	Предлагаемые дополнения
Медицинское обслуживание	Предоставления бесплатного питания
Спортивно-оздоровительный комплекс Светланы Хоркиной	Внедрить программу Travel and Work для поощрения и повышения квалификации преподавателя
База отдыха «Нежиголь»	На конкурсной основе предоставлять сотруднику путёвку на море не только для него, но и для его семьи

Проанализируем таблицу: при таком увеличении социального пакета преподаватели, профессора с ещё большим стремлением и увлечением начнут работать и увеличивать процент своей деятельности, что в свою очередь подымет рейтинг университета. Данное расширение можно осуществить следующим способом:

- 1) Бесплатное питание может осуществляться в столовой «Экватор». Что бы это было менее затратно можно на правах арендодателя прийти к соглашению, в котором сумма питания будет производиться по себестоимости продуктов, а не по цене их реализации.
- 2) Программа Travel and Work для профессоров и преподавателей будет проходить на конкурсной основе и включать в себя следующее: бесплатная стажировка и посещение с проживанием в вузе за границей. Это несет положительный характер в обе стороны, так как эта мероприятия на конкурсной основе, значит это будет сотрудник, который высоко квалифицирован, что соответственно отобразится на его опыте и знаниях за границей и привлечёт внимание и интерес иностранных студентов к НИУ БелГУ.
- 3) Ежегодно предоставлять на каждой кафедре бесплатную путёвку на море для всей семьи сотрудника. В связи с этим показатель

эффективности работы сотрудника резко возрастёт, так как эта поощрение весьма привлекательное и носит положительный мотивационный характер.

В таблице 3.3 предоставлены мероприятия по разработке устранения стрессовой ситуации в высшем учебном заведении НИУ БелГУ.

Таблица 3.3

Таблица предложенных мероприятий для высшего учебного заведения НИУ БелГУ

Существующие мероприятия	Предложения обновлений
Собрания	День психологической разгрузки
Корпоративы	Поднятие социального положения

- 1) День психологической разгрузки будет подразумевать в себе то, что раз в три месяца любой преподаватель, профессор на один день получит независимость от начальства. Таким образом на уровне психологии у сотрудника уровень стресса намного снизится а его рабочая успеваемость возрастет, так как он будет знать что у него есть день «независимости».
- 2) Поднятие социального положения, подразумевает то, что выборочно, но в порядке очереди, ежемесячно преподаватель, профессор может печататься в журнале. Публиковаться должны не его научные статьи а сама его работа, деятельность. Таким образом сотрудник будет чувствовать свою значимость, престижность выбранной им профессии.

Таким образом, проведенное исследование на базе высшего учебного заведения НИУ БелГУ показало, что система оплаты труда при введении эффективного контракта нуждается в дальнейшей корректировки и совершенствовании.

Анализ действующей системы оплаты труда при введении эффективного контракта высшего учебного заведения НИУ БелГУ

позволяет сделать вывод о том, что она нуждается в социально-психологической корректировке.

3.2 Обоснование социально-психологической эффективности мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда посредством заключения эффективных контрактов в управлении персоналом на предприятии

Процессы, связанные с автоматизацией работы системы оплаты труда при введении эффективного контракта предусматривают создание прямо-пропорциональную зависимость: большие затраты человеческих ресурсов а именно; трудовая, научная деятельности равна достойной и без пороговой оплате труда. Эффективный контракт напрямую влияет на социально-психологический климат сотрудников. Конкретный пример представлен в таблице 3.5

Таблица 3.5

Влияние эффективного контракта на социально-психологический климат в высшем учебном заведении НИУ БелГУ

Эффективный контракт как метод самореализации	Основоположение взято, что каждый сотрудник получает заработную плату равноценную своим знаниям
Эффективный контракт как метод повышения квалификации	Каждый профессор, преподаватель ознакомлен с системой рейтингования и обязан ее пройти
Эффективный контракт как метод мотивации и стимулирования	Ежегодные премии + дополнительные материальные вознаграждения
Эффективный контракт как метод самоорганизации	Несёт положительный характер что влияет на улучшения рейтинга института в целом

Так как понятие «эффективный» контакт в России совсем недавно, он показал довольно высокие результаты, но тем не менее требует корректировки. Приведенные мероприятия по улучшению социального пакета и психологического климата на совершенствование системы оплаты труда не снизит экономический показатель университета и его рейтинг. Так как этот факт обсуждался на заседании учёного совета. По статистике с 2016 года научные публикации преподавателей и профессоров значительно увеличились. Деятельность эффективного контакта приведена в рисунке 3.6

Рисунок 3.6

Информация
федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования
«Белгородский государственный национальный исследовательский университет»

о среднемесячной заработной плате руководителя,
его заместителей, президента и главного бухгалтера за 2017 год

№ п/п	Должность	Фамилия, имя, отчество	Среднемесячная зарплата, рублей
1	2	3	4
1.	Ректор	Полухин Олег Николаевич	223 728,26
2.	Проректор по научной и инновационной деятельности	Константинов Игорь Сергеевич	154 788,63
3.	Проректор по учебной работе и информатизации	Маматов Александр Николаевич	158 281,65
4.	Проректор по качеству и дополнительному образованию	Шаповалов Владимир Анатольевич	162 329,54
5.	Проректор по международному сотрудничеству	Кучмистый Владислав Анатольевич	145 809,49
6.	Проректор по экономике и финансам	Изварин Андрей Анатольевич	147 654,99
7.	Проректор по культурно- воспитательной деятельности	Острикова Светлана Александровна	125 231,51
8.	Проректор по комплексной безопасности и развитию имущественного комплекса	Голубоцких Николай Павлович	157 578,51
9.	Проректор по строительству и хозяйственной работе	Затенацкий Валентин Валентинович	135 676,17
10.	Главный бухгалтер	Чиркова Виктория Викторовна	142 275,26

Разработка расширения социального пакета рассматривалась в 2015 году. Ведь она необходима для создания рабочей атмосферы и повышения заработной платы путём предоставления льгот. Ведь все показатели системы рейтингования повторяют те цифры, по которым определяется эффективность университета.

Проведенное исследование на базе высшего учебного заведения НИУ БелГУ показало, что система оплаты труда при введении эффективного контракта нуждается в дополнительных предложениях.

Анализ действующей оплаты труда при введении эффективных контрактов системы управления персоналом высшего учебного заведения НИУ БелГУ позволяет сделать вывод о том, что она нуждается в расширении социального пакета и разрядки психологического напряжения (дополнительные внесения в льготы, оказания психологических тренингов).

Внедрения предложенных мероприятий в управление персоналом повышает вовлеченность работы, ее оплату труда, рейтинг престижа института, а также обеспечивает качественный контроль деятельности и производительности, с минимальными экономическими затратами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, совершенствование подбора, отбора и приема персонала – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Совершенствование подбора и оплаты труда персонала тесно связано со всеми областями хозяйственной кадровой политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, отбора и приема сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в области научно-технической, производственной, экономической, внешней хозяйственной деятельности и т.п.

Все виды деятельности организации должны способствовать достижению этой цели. Одним из видов деятельности организации является управление персоналом. Из главной цели совершенствования подбора и отбора персонала можно вывести подцели для управления персоналом, например предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе

таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени.

Можно сказать, что совершенствование подбора и отбора персонала предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации.

Главной целью кадровой службы является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами способными эффективно решать задачи организации в современных экономических условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 287с.

1. Бурова Е.В. Управление деловой карьерой персонала: Учебно-методический комплекс. – Белгород: БелГУ, 2009. – С.156-157.

2. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П., Федотов А.В. Экономика и организация управления вузом. СПб.: Издательство “Лань”, 2011. – 448 с.

3. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект, 2009. – 688с.

4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2009. – С.125-128.

5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 256с.

6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304с.

7. Кузнецова Т.В. Кадровое делопроизводство (Традиционные и автоматизированные технологии): учебник. – М.: МЭИ, 2011, - 344с.

8. Лукаш Ю.А. Все о кадрах, труде и его оплате. – М.: Директ-Медиа, 2009. – 256с.

9. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 316с.

10. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010. – 218с.

11. Потемкин В.К. Упревление персоналом. – СПб.: Питер, 2010. – 426с.

12. Санкина Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: МЦФЭР, 2011. – 123с.

13. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО “Бизнес школа“Интел-Синтез”, 2011. – 384с.
14. Сумец А. М. Основы операционного менеджмента: теоретический аспект и практические задания: Учебник / О. М. Сумец. - 3-е изд., перераб. и доп. - К. : ИД "Профессионал", 2006. - 480 с.
15. Щетин В.П. и др. Экономика образования. – М.: Российское педагогическое агентство, 2010. – 306 с.
16. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2009. – 304 с.
18. Кричевский, Р.А. Если вы руководитель [Текст] – М.: Проспект, 2011. – 301 с.
19. Лифинец, А. С. Основы управления персоналом [Текст] – Иваново.: Дом книги, 2006. – 256 с.
20. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] – М.:Инфра-М,2009 - 432с
- 21.Наумов А.И. Менеджмент [Текст] – М.:Инфра-М,2008 – 209с
- 22.Пихлера Й.Х. Управление и организация [Текст] – М.:Международные отношения,2009 - 341с
- 23.Резник Ю.А. Технология управления человеческими ресурсами [Текст] – Спб.:Проспект,2011 - 336с
- 24.Ривкин С.Ф. Мудрая идея.От замысла к успешным иновациям [Текст] – Спб.: Питер,2009 - 141с
25. Френсис Д. Раскрепощенный менеджер [Текст] – М.,Международные отношения,2010 – 298с.

26. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом [Текст]/ П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2015. - 576 с.
27. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
28. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 695 с.
29. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
30. Кибанов, А.Я., Дуракова К. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учебное пособие/ А. Я. Кибанов, К. Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 301 с.
31. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Т.А. Родкина. Управление персоналом: регламентация труда [Текст]: Учеб. пособие/ А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина. - М.: Изд-во «Экзамен», 2014. - 480 с.
32. Кротова, К.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник/ К. В. Кротова, Е. В. Клеппер. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 320с.
33. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2014. - 263 с.
34. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект
35. Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст]: Схемы и комментарии/ И. К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2014. - 250с.
36. Маковецкий В. С. Использование информационных технологий для повышения эффективности работы кадровых служб

организаций [Текст]/ В. С. Маковецкий// «Кадровик. Кадровое делопроизводство», 2017, № 9.

37. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурин. - М.: Дело, 2016 .- 315с.

38. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016 .- 425с.

39. Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Валентина Михайловна Маслова. - М.: Юрайт, 2016. - 952 с.

40. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2016. - 72 с.

41. Радченко, Л.А. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.2 / Л.А. Радченко. - М.: КноРус, 2015. - 352 с.

42. Салмин, С. П. Информационное обеспечение процессов управления / С.П. Салмин. - М.: Синергия, 2017. - 637 с.

43. Современный российский менеджмент [Текст]: Учеб. / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. - М.: ФБК - ПРЕСС, 2016. - 504 с.

44. Мишурова, И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала [Текст]: Учеб.-практ. пособие. - М.: ИКЦ «Март»; Ростов-на-Дону: Издат. центр «Март», 2014. - 224 с.

45. Теплицкая, Т.Ю. Справочник менеджера по кадрам [Текст]. - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Рисунок 1.1

Пример трудового договора при введении эффективного контракта

**Трудовой договор
(в форме эффективного контракта)
с бухгалтером бюджетного учреждения**

г. Москва

15 января 2017 года

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение дополнительного образования детей «Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва «Аллюр», в лице директора Иванова Ивана Ивановича, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Работодатель», с одной стороны, и гражданин Российской Федерации Викторова Виктория Викторовна, именуемая в дальнейшем «Работник», с другой стороны, далее совместно именуемые «сторонами», заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. По настоящему трудовому договору Работодатель обязуется предоставить Работнику работу в должности главного бухгалтера бюджетного учреждения и оплачивать эту работу в соответствии с условиями и порядком, закрепленными настоящим трудовым договором, а Работник обязуется лично выполнять указанную работу.

1.2. В соответствии с условиями настоящего контракта и должностной инструкцией в трудовые функции Работника входит:

1.2.1. Организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета Работодателя в целях получения заинтересованными внутренними и внешними пользователями полной и достоверной информации о его финансово-хозяйственной деятельности и финансовом положении.

1.2.2. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из специфики условий хозяйствования, структуры, размеров, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности Работодателя, позволяющую своевременно получать информацию для планирования, анализа, контроля, оценки финансового положения и результатов деятельности Работодателя.

1.2.3. При наличии подчиненных возглавляет работу: по подготовке и утверждению рабочего плана счетов бухгалтерского учета, содержащего синтетические и аналитические счета, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, форм внутренней бухгалтерской отчетности; по обеспечению порядка проведения инвентаризации и оценки имущества и обязательств, документальному подтверждению их наличия, состояния и оценки; по организации системы внутреннего контроля за правильностью оформления хозяйственных операций, соблюдением порядка документооборота, технологии обработки учетной информации и ее защиты от несанкционированного доступа.

1.2.4. Руководит формированием информационной системы бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, обеспечивает предоставление необходимой бухгалтерской информации внутренним и внешним пользователям.

1.2.5. Организует работу по ведению регистров бухгалтерского учета на основе применения современных информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля, исполнению смет расходов, учету имущества, обязательств, основных средств, материально-производственных запасов, денежных средств, финансовых, расчетных и кредитных операций, финансовых результатов деятельности Работодателя.

1.2.6. Обеспечивает своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов, выполнения обязательств.

1.2.7. Обеспечивает контроль за соблюдением порядка оформления первичных учетных документов.

Приложение 2

Наименование показателя	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации	Показатели по поступлениям и выплатам учреждения (подразделения)							
			Объем финансового обеспечения, руб. (с точностью до двух знаков после запятой - 0,00)							
			всего	в том числе:						
				субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания из федерального бюджета, бюджета субъекта Российской Федерации (местного бюджета)	субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания из бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования	субсидии, предоставляемые в соответствии с абзацем вторым пункта 1 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации	субсидии на осуществление капитальных вложений	средства обязательного медицинского страхования	поступления от оказания услуг (выполнения работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности	
									всего	из них гранты
Поступления от доходов, всего:	100	X	3 347 483 054,06	1 151 208 500,00	0,00	338 642 600,00	0,00	35 330 000,00	1 822 301 954,06	45 200 000,00
в том числе: доходы от собственности	110	120	33 769 485,84	X	0,00	X	X	X	33 769 485,84	X
доходы от оказания услуг, работ	120	130	2 924 210 968,22	1 151 208 500,00	0,00	X	X	35 330 000,00	1 737 672 468,22	0,00
доходы от штрафов, пеней, иных сумм принудительного изъятия	130	140	0,00	X	0,00	X	X	X	0,00	X
безвозмездные поступления от наднациональных организаций, правительств	140	150	0,00	X	0,00	X	X	X	0,00	X

Приложение 5. Показатели эффективности

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
к Положению об оценке эффективности деятельности
работников университета при реализации условий трудового
договора в форме эффективного контракта

Сводная ведомость по результатам системы рейтингования
директоров институтов, деканов факультетов, деканов факультетов, входящих в состав институтов

№ п/п	ФИО декана	Наименование показателя/результаты выполнения						Выплаты (руб.)				Максимальная сумма выплаты (руб.)				Период назначени я выплаты	Источ к финанс рован
		УМР		НИД		ОВР		УМ Р	НИ Д	ОВР	Итого	4000					
		балл	позиция в рейтинге	балл	позиция в рейтинге	балл	позиция в рейтинге					УМР (35%)	НИД (35%)	ОВР (15%)	Итого		

Сводная ведомость по исполнению показателя «Исполнительская дисциплина»
директоров институтов, деканов факультетов, деканов факультетов, входящих в состав институтов

№ п/п	ФИО директора /декана	Пороговое значение показателя	Результаты выполнения			% выполне- ния показателя	Максимальный размер выплаты, руб. (15%)	Сумма выплат ы, руб.	Период назначения выплаты	Источник финансир ования
			всего	исполнено/пере н. 1,2 раз/снято с контроля	перен. 3 и более раз /не исполнено					

Приложение 6. Показатель эффективности контракта

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ПОЛОЖЕНИЕ

**об оценке
эффективности деятельности работников
университета при реализации условий
трудового договора в форме
эффективного контракта**

УТВЕРЖДЕНО
учёным советом
Университета,
протокол от 31.10.2016 № 3

1. Общие положения

1.1. Положение об оценке эффективности деятельности работников при реализации условий трудового договора в форме эффективного контракта федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (далее – НИУ «БелГУ», университет), является локальным нормативным актом НИУ «БелГУ» (далее – положение), определяющим критерии, показатели и периодичность оценки эффективности деятельности работников университета, порядок формирования и работы комиссии по оценке эффективности деятельности работников университета при реализации условий трудового договора в форме эффективного контракта.

1.2. Настоящее положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ (далее – ТК РФ), Указом Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», Государственной Программой «Развитие образования на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 № 792-р, Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р, «Изменениями в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденными распоряжением Правительства РФ от 30.12.2012 № 2620-р, Планом мероприятий («дорожной картой») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденной

Приложение 3. Затраты на корпоративные мероприятия, направленных на совершенствование системы оплаты труда по средствам заключения эффективных контрактов

Месяцы				
	Публикации в общезвестных изданиях	Предоставление бесплатного питания	Материальное стимулирование посредством соц. пакета-путевка на море	Общая стоимость
Январь - фев.	30	15*2000(клППС)	5000	35030
Март - апрель	30	15*2000(клППС)	5000	35030
Май - июнь	30	15*2000(клППС)	5000	35030
Июль - август	30	15*2000(клППС)	5000	35030
Сентябрь - окт.	30	15*2000(клППС)	5000	35030
Ноябрь - дек.	30	15*2000(клППС)	5000	35030
Итого за год:	180	18000	30000	210180

Приложение 9.

Таблица 3.3 Прогнозирование улучшения системы оплаты труда по средством заключения эффективных контрактов в виде процентных соотношений за ближайшие 2 года

Сроки	Количество проведенных мероприятий	Улучшение морально-психологического климата путем устранения конфликтных ситуаций (%)
2 месяца	3	на 10%
6 месяцев	8	на 20%
12 месяцев	14	на 35%
24 месяца	20	на 45%